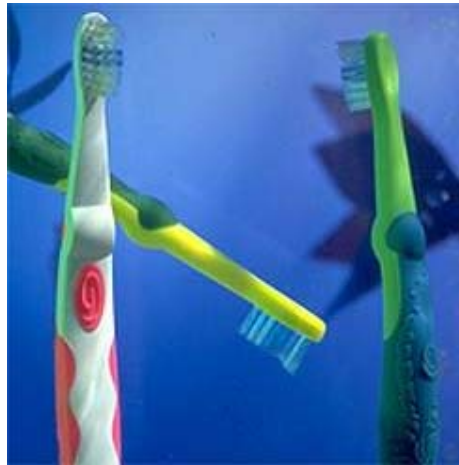


IDEO

Alguns produtos



IDEO criou cultura, ambiente, conhecimentos e metodologia em Inovação:

“ Os escritórios da IDEO são verdadeiros ‘playgrounds de imaginação’ ” – *Wall Street Jornal*

“Passamos um dia na Universidade da Inovação” – *Fortune*

“IDEO está no topo do *Industrial Design Excellence Awards* por 10 anos consecutivos” – *Business Week*



Processo de Inovação

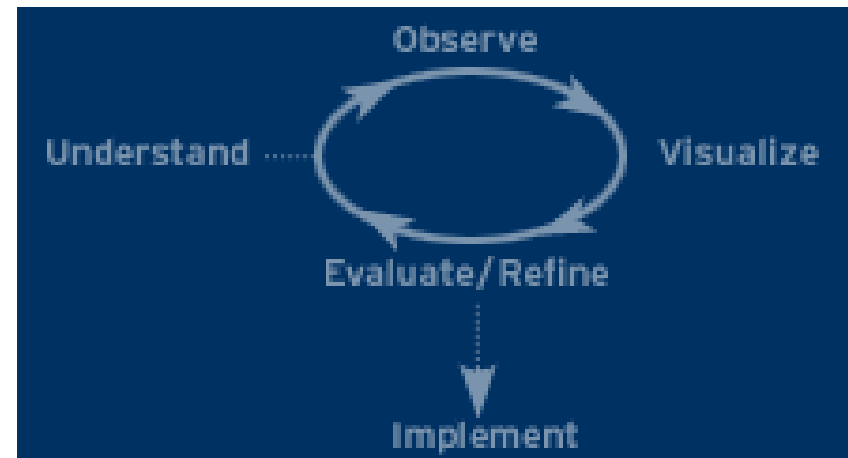
Compreender o mercado, cliente, tecnologias e restrições (que serão depois desafiadas)

Observar pessoas em situações reais, o que as confunde, do que gostam/odeiam e necessidades não atendidas (latentes)

Visualizar conceitos e clientes. Fase mais intensa em *brainstorms*. Desenho da experiência do cliente em quadrinhos. Prototipação

Avaliar e refinar os protótipos em iterações rápidas, sem se fixar nos primeiros

Implementar o novo conceito para comercialização



Processo de Inovação

Abordagem multidisciplinar e holística para criação de produtos:

- Psicólogos/Antropólogos
- Designers/Arquitetos
- Engenheiros
- Estrategistas

O processo de descoberta é orgânico com intuições e '*insights*' a partir do contato com clientes



Compreensão e observação

- Determinação da viabilidade do projeto. Envolve a compreensão de tudo que se possa aprender a respeito do cliente e do seu negócio
- Desenvolvedores de produtos em empresas tradicionais gastam pouco tempo nessa etapa, para evitar duplicação de esforços de marketing ou P&D
- Pouco uso de *focus groups* e pesquisas de mercado. Observação de pessoas em situações **reais** para coleta de '*insights*' que são matéria-prima para a inovação
- Uso de conceito de *human factors process* – observação **real e direta** por equipe multidisciplinar da IDEO
- Colocar-se fisicamente em ambientes que permitam experiências novas, para ter um entendimento '**intuitivo**' do problema

Ex: Carrinho de compras

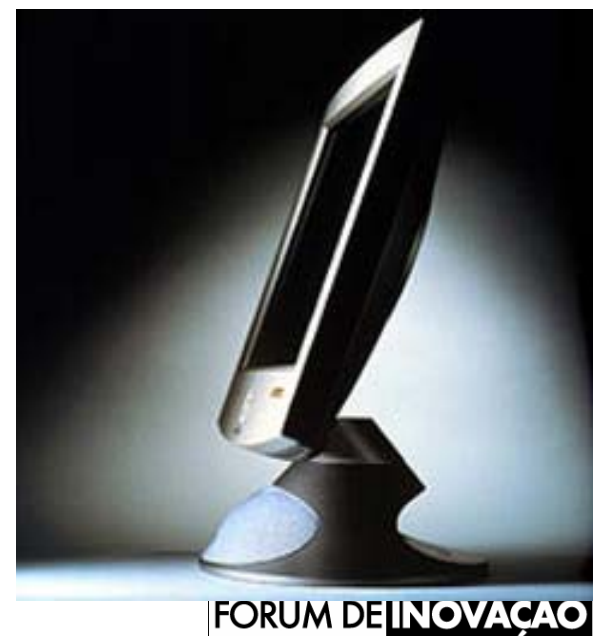


Compreensão e observação

- Os clientes muitas vezes não conseguem articular o que pensam ou mesmo o que querem – **‘não é função do cliente ser visionário’**

Ex: trabalho com *software house*, aonde usuários de aplicações eram observados bufando, suspirando e rangendo os dentes, mas não souberam articular sugestões no fim das entrevistas

- Estabelecimento de **‘bug lists’** – ‘perguntas de crianças’ – Por que/ Por que não? Adoção de exercícios cotidianos de questionamento
Traço cultural do fundador



Compreensão e observação

- Produtos em ação, como **experiências**. Produtos como **verbos** e não substantivos, permitindo ver em diferentes perspectivas

Ex: Ao invés de '*cell phone*', '*cell phoning*'

- Fertilização cruzada:

Ex: Garrafa esportiva de água a partir da válvula tricúspide



Visualização/Realização

Nesta etapa, o time de desenvolvimento de produto visualiza soluções através de protótipos tangíveis.

Essa fase é mais focada no produto

O time combina idéias, tecnologias e percepções de mercado com observações do 'mundo real' para investigar contextos em que o produto poderia ser usado

O processo envolve o desenho de quadinhos (*storyboard*) e criar cartacteres fictícios para emular situações de uso reais

Ex: ao desenhar um controle remoto, usam a 'Verônica, a comedora compulsiva de batatas chips'. Esse tipo de visualização pode levar à criação de mecanismos para evitar o acúmulo de comida no aparelho



Visualização/Realização

– Brainstorming

'*Brainstorming*' é uma 'religião' na IDEO'

Não é apenas uma ferramenta criativa, mas uma **influência cultural** de colaboração e trabalho em equipe

Está no tecido da organização. Se faz quase diariamente, com duração média de 60'

O *brainstorming* é uma competição amigável, que fortalece o trabalho em grupo



PHOTO: ROBERTO CARRA

From Chapter 7, Build Your Greenhouse:

A young IDEO group called the Spunks came up with the whimsical team-building idea of searching out a great centerpiece symbol for their space, akin to the pirate's flag Steve Jobs flew over Bandley One to mark the Macintosh development team's territory. The Spunks rented a bus and drove down en masse to Thompson's Aviation Library in El Monte, California, a graveyard for airplanes in the sands of the desert near Los Angeles. They were looking for something a little less than twenty feet long and found just what they'd dreamed of: a wing from a vintage DC-3, the same type of aircraft that flew Ronald Colman to Shangri-La in the 1937 movie Lost Horizon.

Brainstorming

O objetivo é gerar o maior número de idéias possível, no processo de design

Uso do epíteto de Einstein: “Se uma idéia não parece absurda, então não lhe resta esperança”

Quando o progresso de um projeto parece bloqueado, usa-se a metodologia de “deep dive” – foco intensivo de um dia inteiro para gerar conceitos criativos, eliminar idéias fracas e iniciar a prototipação rápida.



Brainstorming – Modelo

1-Ajuste o foco – comece com uma declaração do problema, uma descrição bem articulada. Faça '**outward**' *statements* e não '**inward**' *statements*.

Ex: não 'como ganhamos **market share** da empresa X?', mas 'como aceleramos o **time-to-result** dos clientes de linha discada do mecanismo de busca?

2- Estabeleça regras 'funcionais' – 'não critique idéias', 'busque a quantidade', 'seja visual'

3- Enumere as idéias – motiva o time saber o número e não se perde a evolução

4- 'Construa e salte' – o facilitador deve alimentar as idéias no estágio de platô e sugerir mudanças

Brainstorming – Modelo

5- O espaço 'lembra'- anote as idéias em locais visíveis para todos

6- Faça aquecimento – prepare 'lições de casa' e exercite jogos antes do início do *brainstorm*

7- 'Get physical' – trabalhe em 3D, não só em papel

O que mata o *brainstorm*:

- O chefe fala primeiro
- Cada um tem sua vez
- Apenas especialistas
- Fazer fora da empresa
- Muita seriedade
- Tentar escrever tudo

Prototipação

É um passo no processo de inovação e uma filosofia de 'ir sempre adiante' mesmo com variáveis indefinidas

É um estado mental, que abre novas possibilidades de descobertas acidentais.

Ao invés de preparar relatórios, Se faz protótipos, que permitem diferentes perspectivas do problema.

A **observação**, o **brainstorming** e a **prototipação** são os fundamentos da inovação.



From Chapter 14, Live the Future:

Our Tube concept is a natural evolution for IDEO, considering our work on every imaginable computer, from clunky desktops to tiny Palms. A metallic poster-shaped cylinder rolls out one or two flexible liquid displays. There is no CPU, keyboard, or mouse; voice recognition and pen-based computing will make keyboards superfluous. The Tube can open like a book for viewing text and graphics or be opened into a larger screen to watch video or surf the web. We could use a new visual metaphor for a mobile, wireless world.

Prototipação

A prototipação é uma ferramenta de **comunicação** com clientes, marketing, experts e usuários finais

Os protótipos garantem que todos tenham uma **visão comum** em discussões sobre um produto

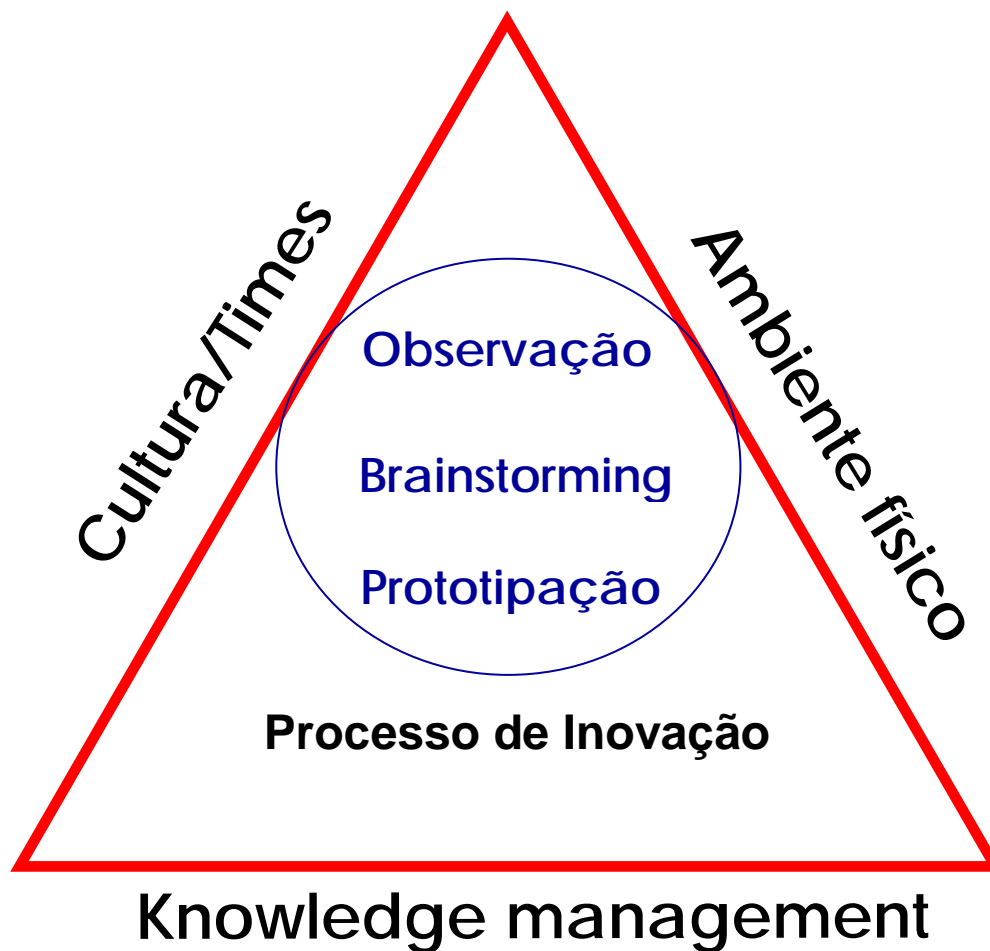


Construir versões sofisticadas nos estágios iniciais é visto como perda de tempo. Modelos são construídos com os materiais disponíveis à mão: papelão, espuma e legos

A prototipação rápida segue o princípio dos três Rs – “rough, rapid, right”

Erros na prototipação fazem parte do método de trabalho e da cultura - desapego às primeiras versões – contraste com pesquisadores em grandes empresas, que temem apresentar algo pouco atrativo e se apegam ao protótipo

IDEO - Modelo de Inovação sustentada



Cultura -Barreiras e pontes para a Inovação

Hierarquia X Mérito

Burocracia X Autonomia

Ambiente anônimo X 'familiar'

Ambiente clean X caótico

Experts X 'ambulantes' (tinkerers)

Cultura da IDEO é de mini-fracassos – 'fracasse com frequência para ter sucesso mais cedo', baseado no conceito de prototipação

Times

Na IDEO, o '**gênio solitário**' é um mito. 'O gênio solitário não tem muito a dizer sobre aplicar processo criativo a negócios e não estão dispostos a compartilhar o que sabem'

Grandes projetos resultam de grandes times

Projetos na IDEO tem **deadlines** curtos, quase 'ridículos' e objetivos claros

Grupos são irreverentes e sem hierarquia, valorizam a diversidade e colaboram com recursos externos



From Chapter 5, A Cool Company Needs Hot Groups:

There's an art to putting teams together. Personality plays a part. Sometimes it makes sense to stick an extrovert with an otherwise contemplative team, and vice versa. Sameness is not the goal. There are many facets to team dynamics. Where a team member sits, for example, can make a difference. Putting a particular engineer in the right intersection can mean the difference between success and failure. It's a puzzle we juggle all the time, as teams for projects form and disband.

Motivação de Times

Criação de **prêmios e eventos constantes**, seguindo a metáfora do 'jardim de infância' - crianças aprendem alfabeto durante meses, mas cada mês é especial, como o mês do dinossauro, das cores do outono, etc.

Manter a máquina criativa funcionando – ao finalizar um projeto, inicia-se imediatamente outro e depois vem um intervalo. Não se recomeça do zero



From Chapter 11, Zero to Sixty:

Over the last few years, the Sand Hill Challenge has become our Indy 500, Kentucky Derby, and America's Cup rolled into one. It's a soap box derby put on by Silicon Valley venture capitalists to raise money for a charity called Safe Rides, which offers kids a safe, anonymous ride home if they've been drinking or hanging out with other kids who might not be sober. It seemed a no-lose proposition. The cause was a good one, and what better way to challenge our prototyping machine than to build a gravity-powered, aerodynamic race car?

Ambiente físico

Cultura aonde o espaço importa

O oposto da abordagem Dilbert
- quanto menos regras, melhor

Espaços móveis, devem evoluir
com times e projetos – espaço
elástico

Escritórios menores para cada
studio, com personalidade
própria

Espaço de celebração do
trabalho e hobbies



From Chapter 7, Build Your Greenhouse:

We believe in the importance of neighborhoods and community in fostering innovation. Our spaces, for instance, have been laid out so that a central asymmetrical table functions like a park for three or four team members. Prototypes, sketches or blueprints crowd these tables, and if workers aren't hunkered down, their Palm Vs or cell phones usually signal they're nearby. Everybody who lives by that "park" can see at a glance whether their neighbors are at home, but they can also slide translucent Lexan barn doors closed if they need to buckle down and work privately on something. It's a wonderful mix of community and privacy that seems to offer much of the seclusion of traditional offices without the separation.

Ambiente físico

- 'espaços devem **contar histórias** – uso de **ícones** para identificar times e exposição de realizações para criar identidade e espírito corporativo
- Os espaços que 'seriam' destinados a executivos são liberados para o café, livraria e clientes
- Disposição de produtos no lobby, para experimentação – **experiência de entretenimento**
- Encorajamento para resolução **pessoal** de problemas de espaço - os funcionários são encorajados a construir seus próprios espaços de trabalho para refletir suas personalidades
- Construção de '**vizinhanças**', objetivando interação



Knowledge management – o Tech Box

Criado a partir da cultura de
'space matters'

'livraria centralizada de
empréstimos
de elementos de inovação'

Baseado na abordagem de
Montessori – toque e veja

Coleção de objetos, materiais e
produtos da IDEO

Objetos etiquetados e organizados

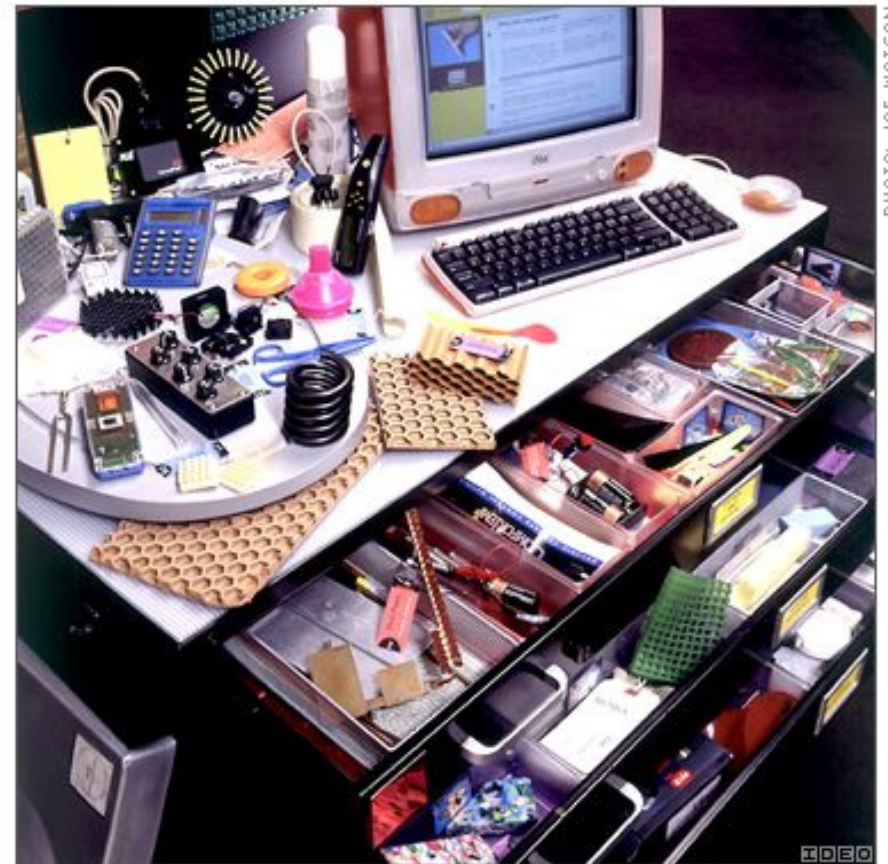


PHOTO: JOE WATSON

From Chapter 7, Build Your Greenhouse:

The Tech Box used the Montessori approach, and just as kids learn to count by moving colored beads, engineers and designers came to this physical and mental wellspring to touch and feel and see. The Tech Box became our corporate spark plug. Stumped on a project? Rifle through some drawers at the Tech Box. Need inspiration for a project or thorny design issue? Grab something from the box to toss on the table and spark new ideas. The box holds tiny switches and minuscule batteries and plenty of exotic materials--everything from Aerogel, an amazingly light translucent substance that feels like a solid form of smoke, to Kevlar, the material that stops bullets cold.

Bibliografia

The Art of Innovation – Tom Kelley/Doubleday

The Business Of Innovation – Bean & Radford/Amacom

The Innovation Factory – Robert Sutton/ HBSP

Revistas Business Week e Fortune

Business Fundamentals – Product Development
Harvard Business School Press